

Ministère de l'Éducation

**Upper Grand District School Board
Rapport de suivi à l'examen
opérationnel**

septembre 2011

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| 1. Introduction | 1 |
| 2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre | 3 |
| Introduction | 3 |
| Résumé de l'état des recommandations..... | 3 |
| 3. Gestion et administration du conseil scolaire | 4 |
| No 1 Modèle de gestion..... | 4 |
| No 2 Planification stratégique | 5 |
| N° 3 Planification de la relève | 6 |
| 4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles | 7 |
| No 1 Soutien à l'assiduité | 7 |
| No 2 Programme d'équité salariale..... | 8 |
| No 3 Dotation en personnel | 8 |
| 5. Gestion financière | 10 |
| No 1 Gestion des risques budgétaires..... | 11 |
| N° 2 Production de rapports financiers intermédiaires | 11 |
| No 3 Vérification interne | 11 |
| N° 4 Formation d'un comité de vérification | 12 |
| No 5 Niveaux de pouvoir d'achat..... | 12 |
| 6. Exploitation des écoles et gestion des installations | 13 |
| No 1 Programme d'écopropreté | 13 |
| No 2 Plan de gestion de l'énergie..... | 14 |
| 7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire | 15 |
| Gestion et administration du conseil scolaire..... | 15 |
| Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles | 15 |
| Gestion financière..... | 16 |
| Exploitation des écoles et gestion des installations | 17 |
| Annexe A – Sélection des recommandations | 18 |

1. Introduction

Le Ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. Le but du Ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les pratiques exemplaires et en communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le Ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cet état permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le Ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

Étant donné que les recommandations varient d'un conseil scolaire à l'autre, tant par leur quantité que par leur portée, on a établi les critères suivants pour que les recommandations de l'Équipe d'examen et du conseil scolaire soient précises :

- La recommandation est-elle liée aux 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur de 2008 (sept) et dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2009 (cinq)?
- La recommandation représente-t-elle un pas vers une meilleure planification stratégique au sein des conseils?
 - Les services responsables des fonctions opérationnelles prennent de nombreuses mesures pour favoriser la réussite des élèves. La mise à jour doit préciser si le conseil établit ou non des liens entre les fonctions scolaires et les fonctions non scolaires dans ses objectifs et ses priorités.
- La recommandation représente-t-elle un risque éventuel pour le conseil?
 - À titre d'exemple, les systèmes financiers désuets qui reposent sur les connaissances très pointues du personnel pourraient causer une interruption des activités du conseil scolaire si ces connaissances opérationnelles venaient à se perdre.
- La recommandation offre-t-elle un rendement positif des investissements?

- Par exemple, un système de gestion de l'assiduité permettrait de réaliser de plus grandes économies qu'un système de transferts électroniques de fonds.
- La recommandation tient-elle compte des changements apportés aux pratiques exemplaires?

Pour chacune des recommandations retenues, le conseil scolaire a été invité à fournir les renseignements suivants à l'Équipe d'examen opérationnel :

- Une description des mesures adoptées ou non par le conseil pour donner suite aux recommandations,
- La documentation justificative,
- La date de mise en œuvre et, le cas échéant, la description des avantages qui en ont été retirés, si possible.

On trouvera à l'annexe A du présent rapport les recommandations en ordre de priorité.

Dans l'examen de suivi, on vérifie également, sans entrer dans les détails, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel*, qui a été publié en septembre 2010. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre

Introduction

Le suivi à l'examen opérationnel de l'Upper Grand District School Board a eu lieu le 14 juillet 2011, environ quatorze mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec la surintendante des finances du conseil scolaire. Avant la téléconférence, l'équipe de PricewaterhouseCoopers a choisi plusieurs recommandations importantes parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et d'y joindre tout document justificatif.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès importants concernant la mise en œuvre des recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel en avril 2010. Il convient de souligner les mesures adoptées pour clarifier le modèle de gestion, mettre en œuvre un programme d'encouragement à l'assiduité et améliorer les processus de présentation de rapports financiers intermédiaires et des plans d'entretien pluriannuels.

La direction a présenté les conclusions du rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires.

Le rapport d'examen comportait 19 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 13 d'entre elles. Les occasions d'amélioration comprenaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports de secteur ainsi que celles qui présentaient des risques propres au Upper Grand District School Board. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre la plupart des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un certain progrès en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Modèle de gestion

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le Conseil devrait documenter son modèle de gestion et définir clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires. | En cours |

No 2 Planification stratégique

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à son plan stratégique pluriannuel et le communiquer en tant que cadre de planification annuelle du service et de tout le système. Le plan opérationnel annuel de l'ensemble du système devrait correspondre au plan stratégique, intégrer les services scolaires et non scolaires, et comporter des objectifs particuliers, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Le plan annuel de la directrice de l'éducation peut servir de base à l'élaboration du plan opérationnel annuel pour l'ensemble du système. | Mise en œuvre terminée |

No 3 Planification de la relève

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le conseil scolaire devrait continuer d'élargir ses programmes et activités de développement du leadership. Il devrait élaborer un plan formel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre. | En cours |

No 1 Modèle de gestion

Le Conseil a rédigé un document de politiques faisant état de ses rôles et responsabilités et a approuvé la participation d'un animateur de la Corporation des services en éducation de l'Ontario (CSEO) pour mettre au point son modèle de gestion. L'ébauche de politique vise à expliquer les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que de la présidence et de la vice-présidence du Conseil. La politique établit clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et reflète les buts et priorités du Conseil, tel qu'ils ont été établis dans l'énoncé de mission du conseil scolaire. L'ébauche de politique nomme neuf principaux domaines de responsabilités pour les conseillères et conseillers scolaires. Les voici :

- Favoriser la réussite des élèves et leur bien-être;
- Offrir des programmes éducatifs efficaces et appropriés;
- Demeurer responsable vis-à-vis de la communauté;
- Élaborer et maintenir des politiques et des structures;
- Nommer la direction de l'éducation, lui fournir une description de tâches claire, lui déléguer les pouvoirs administratifs appropriés et l'évaluer;
- Évaluer l'efficacité et le rendement du conseil chaque année et appuyer le plan de développement du conseil;
- Concevoir un plan stratégique pluriannuel (plus de 3 ans);
- Mener la planification stratégique pour le conseil;
- Être garant de la responsabilité financière du conseil, y compris l'élaboration d'un processus d'examen budgétaire pour établir l'affectation des ressources annuelles.

La version actuelle du document de politique est dans sa forme provisoire et fait l'objet d'un examen. On s'attend à ce que sa version définitive soit approuvée avant la fin de 2011.

No 2 Planification stratégique

Le Conseil a achevé l'élaboration de deux documents depuis l'examen opérationnel. Il s'agit plus précisément des documents :

- *Strategic Directions for the Upper Grand D.S.B. 2010-2013* (orientations stratégiques du Upper Grand DSB – 2010-2013);
- *Educating Today Our Citizens of Tomorrow, Operational Plan 2010-2011* (éduquer aujourd'hui nos citoyens de demain, plan opérationnel 2010-2011).

Le conseil scolaire s'est servi d'un sondage en ligne pour aider les participants à évaluer la mission, la vision et les principes directeurs du conseil scolaire ainsi que pour élaborer des stratégies pour les trois prochaines années en matière de rendement des élèves, d'engagement du personnel et de maintien de la confiance du public, et ainsi jeter les bases du document d'orientations stratégiques pluriannuel. La direction du conseil a conçu un plan opérationnel annuel harmonisé au document d'orientations stratégiques pluriannuel, et qui porte sur les domaines scolaires et administratifs.

L'administration principale du conseil a indiqué qu'il était important de terminer et communiquer le document d'orientations stratégiques et le plan opérationnel afin que toutes les intervenantes et tous les intervenants connaissent les priorités du Conseil et les comprennent.

N° 3 Planification de la relève

Le conseil scolaire a élaboré un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre*. Ce plan est complet et couvre tous les niveaux de personnel du conseil, tant dans les domaines scolaire qu'administratif. En ce qui concerne la planification de la relève de l'administration principale, le conseil conclut des ententes de relève pour assurer une certaine continuité des opérations. Il convient de noter que la planification de la relève de l'administration principale est plus informelle. Le personnel de l'administration principale devrait planifier officiellement sa relève ainsi que celle des principaux postes de direction.

L'administration du conseil a souligné que l'élaboration d'un plan officiel permettait de s'assurer que toutes les personnes du milieu de l'éducation recevaient de la formation en cours d'emploi et d'autres formations, et non uniquement les futures administratrices ou futurs administrateurs d'école.

4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

No 1 Soutien à l'assiduité

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité des programmes et méthodes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil. | En cours |

No 2 Programme d'équité salariale

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction devrait terminer la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire. | En cours |

No 3 Dotation en personnel

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| La direction devrait continuer d'instaurer un processus permettant de contrôler et de comparer l'effectif et les salaires réels par rapport au budget approuvé pour tous les groupes d'employés, et fournir des rapports périodiques à l'administration principale et au Conseil. | En cours |

No 1 Soutien à l'assiduité

L'administration du conseil scolaire a accompli des progrès pour évaluer et l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité et en rendre compte. Au cours de l'année scolaire 2011, le conseil a réalisé des séances de rétroaction avec un certain nombre d'administratrices et d'administrateurs et de superviseuses et superviseurs responsables du programme d'encouragement à l'assiduité. Ces séances ont permis à ces derniers de formuler des commentaires anecdotiques sur le programme. Le conseil scolaire a en outre engagé un consultant externe pour contribuer au succès du programme d'encouragement à l'assiduité, et ce consultant rédige actuellement un rapport à l'attention de l'administratrice ou de l'administrateur des Ressources humaines dans lequel il résume les commentaires reçus.

Puisqu'il s'agissait de la première année de la mise en œuvre complète du programme, les principaux indices de mesure, comme les données sur l'utilisation des congés de

maladie pour toute l'année, ne seront pas disponibles avant la fin de la première année de mise en œuvre (le 31 août 2011). L'administration principale a précisé que les données seront compilées et analysées d'ici l'automne 2011. Les recommandations sur le programme seront alors communiquées à l'administration principale, par l'entremise du comité exécutif, et au Conseil, sous la forme d'un rapport au comité des opérations commerciales.

No 2 Programme d'équité salariale

Les négociations visant à mettre au point les plans d'équité salariale pour les groupes d'employés où il n'y en a pas sont en cours. En ce qui concerne les plans d'équité salariale de la FEESO, des aides-enseignantes et aides-enseignants et les adjointes et adjoints aux programmes particuliers, les évaluations préalables de tous les postes sont terminées. En revanche, les parties ne s'entendent pas sur un certain nombre de cotations; par conséquent, elles n'ont pas réussi à établir des tranches de points fixes.

Une agente ou un agent principal de révision de la Commission de l'équité salariale a remis aux parties un « ordre » conformément à la *Loi sur l'équité salariale*. Le conseil scolaire s'oppose à cet ordre, et son avocat prépare actuellement la documentation pour l'appel que veut interjeter le conseil scolaire auprès du Tribunal de l'équité salariale concernant l'ordre et les résultats de l'évaluation. Un processus d'évaluation des postes couverts par la FEESO, unité de négociation du personnel professionnel des services à l'élève est en cours.

Il ressort des conclusions préliminaires que la mise en œuvre de ces plans d'équité salariale entraînera des coûts rétroactifs et récurrents importants pour le conseil scolaire.

No 3 Dotation en personnel

Le Service des finances a mis sur pied un processus pour évaluer la dotation actuelle avec le Service des ressources humaines. L'effectif budgétisé de presque tous les groupes d'employés a été comparé au budget, ce qui englobe les enseignantes et enseignants de l'élémentaire, les directions d'école et directions adjointes, le groupe du *personnel de bureau, administratif et technique*, les membres du SCFP, le groupe des *aides-enseignantes et aides-enseignants, des adjointes et adjoints aux programmes particuliers et des éducatrices et éducateurs de la petite enfance*, le groupe du *personnel professionnel des services à l'élève* ainsi que celui du *personnel administratif*.

Le groupe des enseignantes et enseignants au secondaire n'a pas encore été intégré au processus en raison du délai nécessaire à l'élaboration des options pondérées.

L'administration principale prévoit comprendre les enseignantes et enseignants au secondaire dans le processus de comparaison du personnel budgétisé à l'avenir.

5. Gestion financière

No 1 Gestion des risques budgétaires

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les directives décrites dans la section 4.2 du rapport opérationnel. | Mise en œuvre terminée |

N° 2 Production de rapports financiers intermédiaires

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| La direction devrait achever et mettre en œuvre le processus révisé d'établissement de rapports financiers intérimaires conforme aux recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). | En cours |

N° 3 Vérification interne

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction devrait créer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet. | Mise en œuvre terminée |

N° 4 Formation d'un comité de vérification

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient penser à former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes, conformément à la directive ministérielle émergente en matière de vérification interne. | Mise en œuvre terminée |

No 5 Niveaux de pouvoir d'achat

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction devrait instaurer des niveaux d'autorisation pour les achats importants. Cette démarche pourrait s'intégrer à la mise à jour régulière de | Mise en œuvre terminée |

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| la politique du conseil scolaire sur les achats pour l'harmoniser avec les <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement.</i> | |

N° 1 Gestion des risques budgétaires

Le Service des finances a apporté des modifications aux processus d'élaboration du budget pour refléter une approche plus officielle de la consignation des risques budgétaires.

Les documents budgétaires pour l'exercice 2010-2011 comprennent une section sur les risques qui fait état de trois importants facteurs hors du contrôle du conseil scolaire. Les plans d'atténuation sont également décrits dans le budget. De plus, les rapports financiers intermédiaires font référence aux risques cités dans le budget et explicitent l'incidence de chaque risque budgétaire.

N° 2 Production de rapports financiers intermédiaires

Le Service des finances a revu le format des rapports financiers intermédiaires afin qu'il corresponde aux recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Outre la comparaison des effectifs, les rapports financiers intermédiaires révisés intègrent tous les éléments du format recommandé par le CRFP.

Le nouveau format a été mis en place pour l'année scolaire 2010-2011. La façon de rendre compte et le contenu continueront d'évoluer grâce aux commentaires du Comité de vérification du Conseil.

Le Service des finances est invité à intégrer des comparaisons des effectifs dans les rapports financiers intermédiaires en raison de l'importance considérable de la dotation en personnel dans le budget.

N° 3 Vérification interne

Le Conseil a établi un service de vérification interne pour sa participation à l'initiative régionale de vérification interne. À ce jour, ce service a terminé l'évaluation des risques au niveau des entités et lancé le processus d'évaluation des risques. On s'attend à ce que ce dernier soit achevé d'ici l'automne 2011.

Il ressort de l'évaluation au niveau des entités du Conseil que la note résiduelle globale de risque est « modérée ». Les risques financier, juridique et en matière de conformité du Conseil ainsi que les risques se rapportant à la satisfaction des intervenantes et intervenants et à la perception du public ont été jugés « faibles ». Les risques en matière de gestion, de ressources humaines, de gestion de l'information, de prestation

de services, de fonctionnement et de technologies du Conseil ont été qualifiés de « modérés ».

L'administration principale a établi un plan pour surveiller et gérer les risques visés dans le rapport et devrait poursuivre dans cette voie.

N° 4 Formation d'un comité de vérification

Le Conseil a officiellement créé un comité de vérification formé de trois conseillères et conseillers scolaires et de deux membres externes qui se sont rencontrés pour une première fois le 22 mars 2011. Ce comité nouvellement créé a nommé une présidente ou un président, officiellement décrit son mandat, rencontré la vérificatrice ou le vérificateur externe du Conseil et examiné les premiers rapports de l'équipe régionale de vérification interne avec les conseillères et conseillers scolaires.

N° 5 Niveaux de pouvoir d'achat

Le Conseil a adopté une nouvelle politique d'achat et un guide conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Les niveaux de pouvoir déterminent l'autorisation exigée pour les achats en fonction de leur valeur en dollars. Cette délégation de pouvoir correspond aux responsabilités des postes au sein du conseil scolaire. La politique précise qu'il revient à la personne qui demande les biens ou services d'obtenir l'autorisation écrite de la personne responsable autorisée, et ce, avant de procéder à l'approvisionnement, et de conserver l'autorisation écrite pendant sept ans.

Voici les niveaux de pouvoir d'approbation :

- maximum de 5 000 \$ Chefs de service des écoles secondaires
- moins de 10 000 \$ Personnel administratif du niveau de supervision ou l'équivalent
- moins de 50 000 \$ Directions d'école, leaders de programme, gestionnaires
- moins de 500 000 \$ Administration principale
- moins de 5 000 000 \$ Direction de l'éducation
- Plus de 5 000 000 \$ Conseillères et conseillers scolaires

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Programme d'écopropreté

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le conseil scolaire devrait continuer à faire l'essai de produits écologiques et à mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale. | En cours |

No 2 Plan de gestion de l'énergie

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan, et le soumettre à l'approbation du Conseil. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté. | En cours |

No 1 Programme d'écopropreté

Le service des installations réalise des progrès quant à la mise à l'essai de produits plus écologiques et à la création d'un programme d'écopropreté officiel. Le travail par rapport à cette recommandation est en cours. Depuis l'examen opérationnel, le Conseil a choisi de mettre à l'essai certains produits écologiques qui permettent de réduire l'utilisation d'eau, de produits chimiques et d'énergie grâce à des solutions à l'eau froide.

Le Conseil a choisi des surfaces de revêtement de sol, un tampon nettoyeur de préparation de surface, des produits de finition pour les sols de bois et d'autres produits et méthodes de nettoyage d'essai. Jusqu'à maintenant, ces essais répondent aux objectifs du projet pilote. Le service des installations analyse l'efficacité et l'incidence écologique des produits de nettoyage du conseil de façon continue.

La direction devrait poursuivre ses efforts d'utilisation de produits de nettoyage écologiques et élaborer en outre un programme officiel d'écopropreté conforme aux directives du Ministère. Le conseil scolaire devrait étudier le *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère et se baser sur celui-ci pour mettre en place un programme

d'écopropriété officiel. Ce guide se trouve sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires et à l'adresse suivante :

http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/GreenClean_GuideFr.pdf

No 2 Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire fait actuellement des démarches pour mettre en œuvre cette recommandation. Le Conseil a créé un comité directeur chargé des questions environnementales mandaté d'élaborer une politique et de mettre en place des forums pour officialiser le leadership et l'intégration des buts environnementaux dans le curriculum. Le conseil scolaire utilise la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère pour effectuer le suivi de sa consommation d'énergie et procède à l'analyse des données pour faciliter l'élaboration de cibles parallèlement à la mise en œuvre d'initiatives de conservation dans ses divers établissements.

Le Conseil a également créé le prix de conservation d'énergie des concierges visant à élaborer et à mettre en place des stratégies de conservation en fonction des emplacements. L'énergie consommée dans les écoles approuvées a été enregistrée tout au long de l'année. L'équipe d'évaluation a réalisé des entrevues informelles dans les écoles avec le concierge ou le comité environnemental. En outre, les projets de conservation d'énergie seront évalués pour estimer les chances qu'a l'équipe d'atteindre ses objectifs.

En mai 2012, la consommation d'énergie de l'année scolaire sera comparée aux données de l'année précédente. Les résultats seront consignés, et les équipes ayant eu une influence positive sur la consommation d'énergie recevront du concierge un chèque de 500 \$ qu'elles pourront utiliser dans un projet écologique à l'école.

Le conseil scolaire devrait poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie et de différentes initiatives de gestion et de conservation de l'énergie. Le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté. Le plan devrait être approuvé par les conseillères et conseillers scolaires, et les progrès annuels devraient également leur être communiqués.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel*, qui a été publiée pour le secteur. Certaines de ces pratiques découlent des observations et des apprentissages réalisés au cours des vagues précédentes d'examens.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2010 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires qui sont énumérées ci-dessous. Au cours du présent processus d'examen de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel a demandé à ces conseils scolaires d'expliquer dans quelle mesure ils ont adopté ces pratiques exemplaires.

Gestion et administration du conseil scolaire

| Nouvelle pratique exemplaire | Adoptée? |
|---|----------|
| Le modèle de gestion reflète les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177). | Oui |

Le conseil a mis à jour son modèle de gestion afin qu'il reflète les rôles et responsabilités visés par le projet de loi 177 après un processus d'examen minutieux.

Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

| Nouvelle pratique exemplaire | Adoptée? |
|---|----------|
| Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche. | Non |
| Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement. | Oui |
| Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire. | Oui |

Les conseillères et conseillers orientent les politiques relatives à l'embauche et au recrutement de la plus grande partie du personnel administratif et du conseil scolaire. Elles et ils font en outre partie des comités d'embauche pour la direction de l'éducation

et les agentes et agents de supervision. La pratique voulant que les conseillères et conseillers scolaires siègent aux comités d'embauche des agentes et agents de supervision est une tradition bien ancrée. Cependant, conformément au projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation. La direction de l'éducation devrait réviser les pratiques existantes et la composition des divers comités d'entrevue et élaborer des politiques et procédures d'embauche afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire en matière d'embauche et de recrutement.

Le conseil scolaire dispose de processus informels pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques dans les décisions relatives à la dotation. À ce propos, il y a de la formation pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Les politiques et pratiques actuelles du conseil en matière d'embauche et de recrutement respectent également ces principes.

Les conseillères et conseillers scolaires, par l'entremise du comité directeur sur les négociations, ont fourni au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités qui régissent les négociations. Conformément au projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires n'interviennent pas directement dans les négociations collectives.

Gestion financière

| Nouvelle pratique exemplaire | Adoptée? |
|--|----------|
| Les politiques et modalités établies qui régissent tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, notamment les achats planifiés (récurrents) et non planifiés (non récurrents / urgents) sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> (version 1.0). | Oui |
| Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les niveaux de pouvoir d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les superviseurs ou les chefs de service relativement à la conformité. | Oui |

Le conseil scolaire se conforme aux *Lignes directrices en matière d'approvisionnement* (version 1.0) et est prêt à apporter d'autres modifications à ses politiques, procédures et processus afin d'assurer sa conformité à la nouvelle *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*, publiée en avril 2011. Le Service des finances étudie actuellement les domaines de l'approvisionnement, des dépenses et des droits de scolarité.

L'administration principale a fait remarquer que les niveaux de pouvoir d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une

surveillance par les chefs de service relativement à la conformité. Le service des achats effectue une dernière vérification de tous les achats. De plus, les écoles doivent présenter chaque année une liste des acheteurs autorisés. Cette liste comprend les noms, les titres et les spécimens de signatures des acheteurs autorisés afin que le service des achats dispose d'un point de référence.

Exploitation des écoles et gestion des installations

| Nouvelle pratique exemplaire | Adoptée? |
|---|----------|
| Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation. | Oui |
| Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris la surveillance du budget et de l'échéancier, et pour s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction. | Oui |
| Un consultant externe est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres. | Oui |

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique de partenariats de partage des installations. Comme il dispose de relativement peu d'espace excédentaire, ce type de partenariat n'est pas fréquent.

Le service des installations s'est doté d'un gestionnaire de projets attitré pour superviser les grands projets de construction et d'entretien. Il est la seule personne-ressource pour les projets individuels de construction et d'entretien à grande échelle. Cette personne doit superviser les progrès du projet et travailler avec l'architecte et l'entrepreneur général pour s'assurer que le déroulement de chaque projet respecte l'échéancier et le budget.

Par le passé, le conseil scolaire a fait appel aux services d'un consultant externe en matière de coûts pour des projets de construction d'école et continue de procéder ainsi. La décision de retenir les services d'un tel consultant dépend de la taille et de la complexité du projet. Pour les grands projets de construction, le conseil scolaire a engagé des consultants en matière de coûts afin d'obtenir un avis tiers sur les propositions financières des fournisseurs et d'assurer le suivi et la surveillance de l'évolution du marché.

Annexe A – Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
 - CSR 1 – Une confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles
 - CSR 2 – Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
 - CSR 3 – Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **DOA** – 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la cinquième vague à l'aide de la quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel*.

Gestion et administration du conseil scolaire

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|---|------------------|---------|
| 1. | Le Conseil devrait documenter son modèle de gestion et définir clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires. | Oui | NPE |
| 2. | Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à son plan stratégique pluriannuel et le communiquer en tant que cadre de planification annuelle du service et de tout le système. Le plan opérationnel annuel de l'ensemble du système devrait correspondre au plan stratégique, intégrer les services scolaires et non scolaires, et comporter des objectifs particuliers, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Le plan annuel de la directrice de l'éducation peut servir de base à l'élaboration du plan opérationnel annuel pour l'ensemble du système. | Oui | PS |
| 3. | Le conseil scolaire devrait continuer d'élargir ses programmes et activités de développement du leadership. Il devrait élaborer un plan formel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document Planification de la relève pour le | Oui | NPE |

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|--|------------------|---------|
| | leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre. | | |

Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|---|------------------|---------|
| 4. | La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité des programmes et méthodes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil. | Oui | DOA |
| 5. | La direction devrait terminer la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire. | Oui | CSR3 |
| 6. | La direction devrait continuer d'instaurer un processus permettant de contrôler et de comparer l'effectif et les salaires réels par rapport au budget approuvé pour tous les groupes d'employés, et fournir des rapports périodiques à l'administration principale et au Conseil. | Oui | CSR3 |

Gestion financière

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|---|------------------|---------|
| 7. | La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les directives décrites dans la section 4.2 du présent rapport. L'élaboration d'un plan unique de gestion des risques et de rapport à leur sujet permettrait de répertorier régulièrement tous les risques importants et de prévoir des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés. | Oui | NPE |
| 8. | La direction devrait achever et mettre en œuvre le processus révisé d'établissement de rapports financiers intérimaires conforme aux recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). | Oui | CSR3 |
| 9. | La direction devrait créer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet. | Oui | NPE |
| 10. | Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient penser à former un comité de vérification officiel, comptant des | Oui | NPE |

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|--|------------------|---------|
| | membres externes, conformément à la directive ministérielle émergente en matière de vérification interne. | | |
| 11. | La direction devrait instaurer des niveaux d'autorisation pour les achats importants. Cette démarche pourrait s'intégrer à la mise à jour régulière de la politique du conseil scolaire sur les achats pour l'harmoniser avec les <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> . | Oui | NPE |

Exploitation des écoles et gestion des installations

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|--|------------------|---------|
| 12. | Le conseil scolaire devrait continuer à faire l'essai de produits écologiques et à mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale. | Oui | NPE |
| 13. | Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan, et le soumettre à l'approbation du Conseil. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté. | Oui | DOA |